

I. DISPOSICIONS GENERALS

MINISTERI D'EDUCACIÓ, CULTURA I ESPORT

11494 *Reial decret 894/2014, de 17 d'octubre, pel qual es desenvolupen les característiques del curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva que estableix l'article 134.1.c) de la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació, així com dels corresponents cursos d'actualització de competències directives.*

Entre els principis sobre els quals s'estableix la reforma promoguda per la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, per a la millora de la qualitat educativa, hi ha l'augment de l'autonomia dels centres i el reforç de la capacitat de gestió de la seva direcció. L'autonomia dels centres docents i el lideratge dels seus directors i directores són factors clau per a la transformació del sistema educatiu amb vista a les noves demandes d'aprenentatge del segle XXI.

A l'exposició de motius de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, s'assenyala que l'augment de l'autonomia dels centres és una recomanació reiterada de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) per millorar els resultats, necessàriament unida a l'exigència de més transparència en la rendició de comptes. És fonamental que cada centre tingui la capacitat d'identificar quines són les seves fortaleses i les necessitats del seu entorn, per així poder prendre decisions sobre com millorar la seva oferta educativa i els seus resultats.

Com a conseqüència del reforç de l'autonomia dels centres, es fa necessari també potenciar la capacitat de gestió de la direcció, per permetre-li liderar els canvis proposats. La llei orgànica atorga als directors i directores dels centres docents públics, com a representants que són de l'Administració educativa en el centre i com a responsables del projecte educatiu, l'oportunitat d'exercir més lideratge pedagògic i de gestió.

D'altra banda, es potencia la funció directiva a través d'un sistema de certificació prèvia de competències per accedir al lloc. L'objectiu de la formació prèvia requerida és dotar el futur director o directora de les capacitats necessàries per ocupar el seu lloc amb eficiència i eficàcia.

No obstant això, el director o directora no treballa de manera aïllada, sinó que forma part d'un equip directiu que, segons el que estableix l'article 131 de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, ha de treballar de manera coordinada en l'exercici de les seves funcions, de conformitat amb les instruccions del director o directora i les funcions específiques establertes legalment. A més, aconseguir millorar la qualitat dels centres docents i com a conseqüència els seus resultats requereix la implicació de tota la comunitat educativa, i en especial de les famílies.

El lideratge educatiu exigeix una sèrie de competències específiques: compromís professional, habilitat de motivar, capacitat d'innovar i incentivar la gestió pedagògica i tenir habilitats de comunicació. Els bons líders educatius desenvolupen una visió estratègica de les seves institucions, actuen com a models a imitar per a l'alumnat, el professorat i el personal no docent, i són la clau per crear un entorn eficaç i atractiu propici per a l'aprenentatge i un clima de treball adequat.

Per aconseguir un lideratge educatiu eficaç és necessari centrar els esforços a millorar la qualitat de l'ensenyament i l'aprenentatge, professionalitzar, enfortir i donar suport al paper dels líders educatius, definir clarament els rols, adoptar un enfocament col·laboratiu, reconèixer les fortaleses i les competències dels equips, disposar d'autonomia suficient per assignar recursos i explorar mètodes d'ensenyament innovadors i assumir les responsabilitats i els compromisos que comporta el lideratge.

La Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, va modificar l'apartat 1 de l'article 134 de la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació, per incloure entre els requisits de participació en els concursos de mèrits per a la selecció de directors i directores de

centres docents públics el d'«estar en possessió de la certificació acreditativa d'haver superat un curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva, impartit pel Ministeri d'Educació, Cultura i Esport o per les administracions educatives de les comunitats autònomes. El Govern ha de desplegar per reglament les característiques del curs de formació. Les certificacions tenen validesa en tot el territori nacional».

El curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva ha de proporcionar les competències genèriques i específiques que, centrades i orientades envers les activitats directives, tinguin utilitat pràctica en entorns educatius. Les competències genèriques (atribucions, habilitats i actituds més valorades i típiques en l'exercici de la funció directiva) han de permetre una formació integral i s'han de desenvolupar al llarg del procés de formació. En particular, aquestes competències comprenen, entre d'altres, la capacitat de gestionar informació, d'analitzar, de raonar críticament, de comunicar de manera oral i escrita, així com de negociar, conciliar i prendre decisions. També es consideren competències genèriques les relacionades amb les habilitats que els membres d'un equip directiu han de dominar per ocupar el seu lloc amb eficàcia i eficiència, i que inclouen l'habilitat per organitzar i gestionar un centre docent, així com la capacitat per definir plans estratègics de millora de la qualitat educativa. Les competències específiques estan relacionades amb el conjunt de coneixements teòrics i pràctics necessaris per poder exercir les funcions pròpies dels equips directius.

Per la seva banda, la disposició addicional segona de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, estableix que «les habilitacions i acreditacions de directors de centres públics expedides amb anterioritat a l'entrada en vigor d'aquesta Llei orgànica es consideren equivalents a la certificació acreditativa d'haver superat el curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva, indicada a l'apartat 1, paràgraf c), de l'article 134 d'aquesta Llei orgànica». De manera transitòria, la disposició transitòria única estableix que «durant els cinc anys següents a la data de l'entrada en vigor d'aquesta Llei orgànica, no és requisit imprescindible, per participar en concursos de mèrits per a selecció de directors de centres públics, la possessió de la certificació acreditativa d'haver superat el curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva, que indica l'apartat 1, paràgraf c), de l'article 134 d'aquesta Llei orgànica, per bé que s'ha de tenir en compte com a mèrit del candidat que la tingui».

D'altra banda, l'article 102 recull el doble caràcter de la formació permanent com a dret i obligació de tot el professorat, que també és una responsabilitat de les administracions educatives i dels mateixos centres.

Aquest Reial decret té el caràcter de norma bàsica i es dicta a l'empara de l'article 149.1.30a de la Constitució, que atribueix a l'Estat la competència per establir les normes bàsiques per al desplegament de l'article 27 de la Constitució, a fi de garantir el compliment de les obligacions dels poders públics en aquesta matèria. D'acord amb reiterada jurisprudència constitucional, la finalitat d'aquesta competència estatal és «aconseguir una formació comuna en un determinat nivell de tots els escolars (), sigui quina sigui la comunitat autònoma a què pertanyin», per la qual cosa els requisits d'accés al lloc dels directors dels centres docents que garanteixen l'exercici d'aquest dret han de quedar compresos en la disposició constitucional esmentada. D'altra banda, d'acord amb la jurisprudència del Tribunal Constitucional, és possible la intervenció excepcional del reglament en la delimitació d'allò bàsic, entre altres supòsits, quan la utilització del reglament estigui justificada pel caràcter marcadament tècnic de la matèria.

Tal com el Consell d'Estat ha assenyalat en el seu dictamen, «la importància de la funció directiva, a la qual només poden accedir els funcionaris de carrera de la funció pública docent [article 134.1.a), justifica que l'Estat estableixi la regulació del procediment de selecció i nomenament dels directors dels centres públics, i amb això es procura l'establiment d'uns criteris comuns en els procediments esmentats que és propi de la funció que les bases compleixen en aquesta matèria (així es raona per la STC 213/2013, de 19 de desembre, FJ 8è], bases que es poden establir per normes reglamentàries (SSTC 235/1999 i 213/2013). I és més, les normes reglamentàries

poden no desplegar previsions legals bàsiques, però sí contenir normes bàsiques sempre que les bases que estableixin tinguin la relació necessària amb la matèria educació i aquestes normes reglamentàries operin com el complement necessari de la regulació legal (STC 213/2013, FJ 8è).

Aquest Reial decret té per objecte desenvolupar les característiques del curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva per accedir a llocs de direcció de centres docents públics, establert a l'article 134.1.c) de la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, així com el curs d'actualització de competències directives.

En la tramitació d'aquest Reial decret s'han consultat les comunitats autònomes en el si de la Conferència d'Educació, ha emès dictamen el Consell Escolar de l'Estat i han emès informe el Ministeri d'Hisenda i Administracions Públiques i la Comissió Superior de Personal.

En virtut d'això, a proposta del ministre d'Educació, Cultura i Esport, amb l'aprovació prèvia del ministre d'Hisenda i Administracions Públiques, d'acord amb el Consell d'Estat i amb la deliberació prèvia del Consell de Ministres en la reunió del dia 17 d'octubre de 2014,

DISPOSO:

Article 1. *Objecte.*

Aquest Reial decret té per objecte desenvolupar les característiques del curs de formació sobre l'exercici de la funció directiva que estableix l'article 134.1.c) de la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació, així com dels corresponents cursos d'actualització de competències directives.

Article 2. *Característiques generals dels cursos de formació i dels d'actualització de competències directives.*

1. Els cursos han d'estar dirigits a l'adquisició de les competències necessàries per exercir les funcions pròpies del lloc de director o directora dels centres docents públics que imparteixin els ensenyaments que regula la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig.

2. Els cursos de formació i d'actualització de competències directives han de comprendre una part teòrica i una part pràctica, i han de tenir una estructura modular de durada variable d'acord amb els continguts dels mòduls.

3. Com a part del mòdul «Projecte de direcció», els participants han d'elaborar un projecte de direcció per a un centre docent que prevegi una anàlisi de la situació, les àrees de millora, els objectius del projecte, els plans d'actuació, la seva temporalització, els recursos i l'organització del centre i els indicadors per avaluar els resultats. El projecte de direcció ha d'incorporar el desenvolupament de les competències professionals i de lideratge educatiu que preveuen els mòduls.

4. Els participants poden fer bé els cursos impartits pel Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, o bé els cursos que imparteixin les administracions educatives de les comunitats autònomes, en el marc del que disposa aquest Reial decret.

Tant els cursos impartits pel Ministeri d'Educació, Cultura i Esport com els impartits per les administracions educatives de les comunitats autònomes tenen validesa en tot el territori nacional.

5. La durada mínima dels cursos de formació és de 120 hores, que han d'incloure tots els mòduls troncal. Queden exclosos d'aquest còmput els mòduls específics que puguin establir les administracions educatives.

La durada mínima dels cursos d'actualització de competències directives és de 60 hores, que han d'incloure tots els mòduls troncal. Queden exclosos d'aquest còmput els mòduls específics que puguin establir les administracions educatives.

Els cursos es poden fer en un sol bloc que acumuli tots els mòduls, o mitjançant l'acumulació de mòduls del mateix curs separats en el temps en un màxim total de dos anys.

6. Els cursos de formació superats tenen una validesa indefinida.

No obstant això, una vegada transcorregut el termini de vuit anys des de l'expedició de la certificació corresponent, s'ha de portar a terme l'actualització dels continguts sobre els quals s'exerceixen les competències necessàries per a l'exercici de la funció pública docent, mitjançant la superació dels cursos d'actualització de continguts corresponents.

Aquesta superació d'un curs d'actualització de continguts en cap cas és necessària per a la renovació del nomenament de directors, però pot ser tinguda en compte com a mèrit en els procediments de selecció de directors.

7. Els cursos han d'observar la normativa en matèria d'igualtat d'oportunitats, no-discriminació i accessibilitat universal pel que fa a l'avaluació, la metodologia, l'organització, els recursos materials i humans, i els espais i equipaments.

Article 3. *Requisits generals dels cursos de formació i dels d'actualització de competències directives.*

1. Pot participar en els cursos de formació tot el professorat funcionari dels centres docents públics que imparteixin els ensenyaments que regula la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig. La participació del personal funcionari de carrera té en tot cas caràcter prioritari, si bé les places vacants en els cursos ja convocats, que no s'hagin pogut cobrir per personal funcionari de carrera, poden ser ocupades, si s'escau, per personal funcionari interí.

2. Els cursos es poden impartir a distància, mitjançant la utilització de sistemes telemàtics o electrònics que garanteixin la deguda constància de la participació i l'aprofitament per part del participant. L'Administració educativa convocant ha de determinar el format de desenvolupament del curs, per a la qual cosa pot combinar en els diferents mòduls ensenyament presencial i a distància.

3. Els cursos s'han d'impartir i supervisar i els seus mòduls s'han d'avaluar per personal amb competència acreditada en la matèria, pertanyent al cos d'inspectors d'educació o al cos d'inspectors al servei de l'Administració educativa, directors i directores de centres docents, personal docent i investigador universitari, personal funcionari del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport o de les administracions educatives de les comunitats autònomes, altre personal de les administracions públiques expert en temes específics, o experts no pertanyents a l'Administració.

Els cursos els pot organitzar directament la mateixa Administració educativa, o bé les persones físiques o jurídiques que l'Administració educativa consideri oportunes.

4. Per obtenir la certificació acreditativa d'haver superat el curs és necessari que els participants hagin dut a terme totes les activitats indicades pel professorat, i que hagin superat l'avaluació de cadascun dels mòduls del curs.

El Ministeri d'Educació, Cultura i Esport o l'Administració educativa de la comunitat autònoma convocant ha d'establir, per a cada convocatòria de cursos, els criteris d'avaluació corresponents al projecte de direcció i a cadascun dels mòduls.

5. Una vegada finalitzat el curs i superada l'avaluació, el Ministeri d'Educació, Cultura i Esport o l'Administració educativa de la comunitat autònoma convocant ha d'expedir una certificació acreditativa d'haver superat el curs, als efectes del que preveu aquest Reial decret.

A l'anvers de la certificació hi ha de figurar almenys el nom i cognoms del participant, el seu document nacional d'identitat i la data de realització. En el revers s'han de fer constar el programa formatiu i la durada dels mòduls cursats.

Article 4. *Programes formatius dels cursos de formació i d'actualització de competències directives.*

1. Els programes formatius dels cursos de formació i d'actualització de competències directives els ha d'aprovar el Ministeri d'Educació, Cultura i Esport o les administracions educatives de les comunitats autònomes convocants, i han de permetre al participant l'adquisició de les competències que recull l'annex I.

2. Els programes formatius dels cursos de formació han de contenir com a mínim els mòduls troncats que indiquen l'annex II i el seu contingut.

3. Els programes formatius dels cursos d'actualització de competències directives han de contenir com a mínim els mòduls troncats que indiquen l'annex III i el seu contingut.

4. A més, els programes formatius dels cursos de formació i d'actualització de competències directives poden incloure els mòduls específics que determinin les administracions educatives.

Disposició addicional única. *Exempció de la realització i avaluació de certs mòduls.*

Els qui estiguin en possessió d'un màster o títol de postgrau, tots dos de caràcter oficial, sobre direcció i gestió de centres docents queden exempts de la realització i l'avaluació de tots els mòduls troncats i dels mòduls específics que determini l'Administració educativa convocant, a excepció del «Mòdul VI: projecte de direcció» que reflecteixen els annexos II i III d'aquest Reial decret.

Disposició transitòria única. *Suficiència del curs d'actualització de competències directives per als qui estiguin en possessió d'habilitacions o acreditacions de direcció de centres públics i per als qui ocupin llocs de director o directora en centres docents públics.*

1. A partir dels cinc anys següents a l'entrada en vigor de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, els qui estaven en possessió d'habilitacions o acreditacions de direcció de centres públics expedides amb anterioritat a l'entrada en vigor de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, només poden participar en els procediments selectius de direcció de centres públics després de la superació d'un curs d'actualització de competències directives, sense necessitat de fer el curs de formació.

2. A partir dels cinc anys següents a l'entrada en vigor de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, els qui a la data d'entrada en vigor de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, o durant els cinc anys següents, estaven ocupant un lloc de director o directora en un centre docent públic només poden participar en els procediments selectius de direcció de centres públics després de la superació d'un curs d'actualització de competències directives, sense necessitat de fer el curs de formació; aquesta superació d'un curs d'actualització de competències directives en cap cas és necessària per a la renovació del nomenament de directors i directores que preveu l'article 136.2 de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre.

3. Durant els cinc anys següents a la data d'entrada en vigor de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, les administracions educatives han de continuar organitzant programes de formació inicial per al nomenament en el lloc de director dels qui no acreditin una experiència d'almenys dos anys en la funció directiva, ni estiguin en possessió d'habilitacions o acreditacions de direcció de centres públics expedides amb anterioritat a l'entrada en vigor de la Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, ni hagin fet un curs de formació o d'actualització de competències directives per a l'exercici de la funció directiva dels que regula aquest Reial decret.

Disposició final primera. *Títol competencial i caràcter bàsic.*

Aquest Reial decret té el caràcter de norma bàsica i es dicta a l'empara de l'article 149.1.30a de la Constitució, que atribueix a l'Estat la competència per establir les normes bàsiques per al desplegament de l'article 27 de la Constitució, a fi de garantir el compliment de les obligacions dels poders públics en aquesta matèria.

Disposició final segona. *Desplegament.*

1. Sense perjudici de les competències que corresponen a les comunitats autònomes, es faculta la persona titular del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport per

dictar totes les disposicions que requereixi l'aplicació del que disposa aquest Reial decret, i per modificar-ne els annexos.

2. Les mesures incloses en aquesta norma no poden suposar un increment de dotacions, retribucions o altres despeses de personal.

Disposició final tercera. *Entrada en vigor.*

Aquest Reial decret entra en vigor l'endemà de la publicació en el «Butlletí Oficial de l'Estat».

Madrid, 17 d'octubre de 2014.

FELIPE R.

El ministre d'Educació, Cultura i Esport,
JOSÉ IGNACIO WERT ORTEGA

ANNEX I

Competències l'adquisició de les quals han de permetre els programes formatius dels cursos de formació i d'actualització de competències directives sobre l'exercici de la funció directiva

Els programes formatius dels cursos de formació i d'actualització de competències directives sobre l'exercici de la funció directiva han de permetre l'adquisició de competències genèriques i específiques.

1. L'adquisició de les competències genèriques ha de permetre el desenvolupament de les habilitats següents:

- a) Habilitats de lideratge i foment del treball en equip.
- b) Habilitats de motivació.
- c) Habilitats per a la gestió de la informació i la presa de decisions.
- d) Habilitats de comunicació.
- e) Habilitats per a la gestió de conflictes i la convivència.
- f) Habilitats per a l'organització, la gestió i la coordinació d'un centre docent.
- g) Habilitats de direcció estratègica: planificació, implementació i avaluació de plans i projectes.
- h) Habilitats de control i supervisió.
- i) Habilitats per a la gestió del canvi i la innovació.

2. L'adquisició de les competències específiques ha de permetre el desenvolupament de les habilitats següents i els seus coneixements teòrics:

- a) El marc normatiu aplicable als centres docents.
- b) L'ús de tecnologies de la informació i la comunicació.
- c) La gestió administrativa i econòmica.
- d) La direcció i gestió dels recursos humans.
- e) La gestió de documents institucionals.
- f) L'organització de temps i espais.
- g) La participació de la comunitat educativa i la promoció de la imatge externa.
- h) La gestió institucional.
- i) L'avaluació, els plans de millora i el foment de la qualitat del centre.

ANNEX II

Programes formatius dels cursos de formació sobre l'exercici de la funció directiva

Els programes formatius dels cursos de formació sobre l'exercici de la funció directiva han de contenir com a mínim els mòduls troncal següents:

1. Mòdul I. Marc normatiu aplicable als centres docents.
 - a) Ordenament jurídic espanyol. Normativa estatal i autonòmica.
 - b) Procediment administratiu comú. Normativa autonòmica sobre procediment administratiu.
 - c) Lleis i reglaments educatius.
 - d) Règim jurídic aplicable al centre docent i els seus òrgans col·legiats.
 - e) Normativa aplicable al personal funcionari i laboral.
 - f) Normativa pressupostària, financera, de contractació pública i de responsabilitat civil.
 - g) Normativa relativa al menor.
 - h) Normativa de protecció de dades i la seva aplicació als centres docents.
2. Mòdul II. Organització i gestió de centres docents.
 - a) El centre docent com a organització: funció directiva i documentació institucional.
 - b) Gestió del centre per projectes.
 - c) Imatge institucional, col·laboració i promoció externa del centre.
 - d) Funcions i responsabilitats de la direcció i de l'equip directiu.
 - e) Estructures de planificació i coordinació.
 - f) Gestió del centre com a organització educativa: models curriculars, formació docent, innovació educativa, treball en xarxes.
 - g) Avaluació de la pràctica docent.
 - h) Convivència escolar. Prevenció de conflictes i programes de millora de la convivència. Estratègies i bones pràctiques.
 - i) La participació de la comunitat educativa.
3. Mòdul III. Gestió dels recursos del centre docent.
 - a) Gestió administrativa i econòmica.
 - b) Gestió de recursos humans.
 - c) Gestió de temps i espais.
 - d) Serveis complementaris.
 - e) Eines per a una gestió de qualitat. Especialització curricular dels centres i accions de qualitat.
 - f) El paper de les tecnologies de la informació i la comunicació al centre. Eines informàtiques. Desenvolupament de nous models d'ensenyament i aprenentatge.
 - g) Serveis de suport als centres i programes institucionals. Programes educatius europeus.
 - h) Prevenció de riscos laborals i manual d'autoprotecció.
4. Mòdul IV. Factors clau per a una direcció eficaç.
 - a) Lideratge educatiu per a la direcció. El lideratge com a influència.
 - b) Competències essencials de lideratge. Què fan els líders eficaços?
 - c) Models de lideratge.
 - d) Tendències europees en lideratge educatiu. Plataformes de formació i bones pràctiques.
 - e) Eines per a l'exercici del lideratge cap a la millora de l'aprenentatge.
 - f) Habilitats socials en la gestió del centre docent.
 - g) El procés de presa de decisions.

- h) Comunicació interpersonal i funcionament de grups. Habilitats emocionals.
 - i) Resolució de conflictes.
5. Mòdul V. Rendició de comptes i qualitat educativa.
- a) Gestió de qualitat i autoavaluació dels centres docents.
 - b) Autonomia, transparència i rendició de comptes.
 - c) Plans de millora. Planificació estratègica dels processos.
 - d) Avaluació del sistema educatiu. Avaluació dels aprenentatges: desenvolupament i aplicació de proves.
 - e) Eines per a l'avaluació del centre docent.
6. Mòdul VI. Projecte de direcció.
- a) Anàlisi diagnòstica del centre docent.
 - b) Àrees de millora.
 - c) Objectius del projecte.
 - d) Plans d'actuació i la seva temporalització.
 - e) Recursos i organització del centre per a l'assoliment dels objectius.
 - f) Seguiment i avaluació del projecte: indicadors d'assoliment.

ANNEX III

Programes formatius dels cursos d'actualització de competències directives sobre l'exercici de la funció directiva

Els programes formatius dels cursos d'actualització de competències directives sobre l'exercici de la funció directiva han de contenir com a mínim els mòduls troncal següents:

1. Mòdul I. Actualització sobre el marc normatiu aplicable als centres docents.
2. Mòdul II. Gestió dels plantejaments institucionals.
 - a) Eines per a l'avaluació, la reflexió i la millora dels documents institucionals i dels de planificació.
 - b) Estratègies per a la millora de la imatge institucional, col·laboració i promoció externa del centre.
 - c) Bones pràctiques en la prevenció de conflictes i la millora de la convivència.
 - d) Implementació de plans de millora dels resultats acadèmics.
3. Mòdul III. Gestió eficient i eficaç dels recursos del centre docent.
 - a) Eines per a una gestió de qualitat.
 - b) Aprofitament de les tecnologies de la informació i la comunicació al centre. Eines informàtiques. Treball en xarxes. Desenvolupament de nous models d'ensenyament i aprenentatge.
 - c) Col·laboració amb els serveis de suport als centres i programes institucionals. Programes educatius europeus per a la millora dels aprenentatges.
4. Mòdul IV. Factors clau per a una direcció eficaç.
 - a) Estratègies per exercir un lideratge compartit.
 - b) Tendències europees en lideratge educatiu. Plataformes de formació i col·laboració. Bones pràctiques.
 - c) Eines per a l'exercici del lideratge cap a la millora de l'aprenentatge i desenvolupament d'habilitats per a la innovació, la motivació, l'esperit emprenedor, el *coaching* i l'orientació.
 - d) Estratègies per a la millora de la comunicació interpersonal i el funcionament de grups. Habilitats emocionals. Presa de decisions. Tècniques de negociació. Gestió del temps.

5. Mòdul V. Rendició de comptes i qualitat educativa.
 - a) Models de gestió de qualitat i autoavaluació dels centres docents.
 - b) Exercici de l'autonomia, la transparència i la rendició de comptes.
 - c) Gestió del canvi en els centres. Plans de millora. Planificació estratègica dels processos.

6. Mòdul VI. Projecte de direcció.
 - a) Anàlisi diagnòstica del centre docent.
 - b) Àrees de millora.
 - c) Objectius del projecte.
 - d) Plans d'actuació i la seva temporalització.
 - e) Recursos i organització del centre per a l'assoliment dels objectius.
 - f) Seguiment i avaluació del projecte: indicadors d'assoliment.